

Gestão de desempenho positiva

Beatris Bravo Ramos – beafrisbravochn@gmail.com
MBA Executivo em Desenvolvimento Humano e Psicologia Positiva
Instituto de Pós-Graduação - IPOG
Brasília, DF, 16 de julho de 2021

Resumo

A aplicação da psicologia positiva (PP) se mostra promissora para o resgate do potencial estratégico da gestão de desempenho (GD). Cientistas vêm investigando o desempenho humano nas organizações em busca de melhores critérios, de preditores e de ferramentas para sua avaliação e gestão. A contribuição central dos estudos em PP reside em um olhar mais humano sobre a GD, procurando entender o indivíduo e seu desempenho em interface com seu contexto de trabalho, sem desviar a atenção do bem-estar do colaborador. Este estudo procurou investigar as principais contribuições da PP para a GD a partir da metodologia de pesquisa bibliográfica. Investigou-se as publicações realizadas nas bases Capes e Google Acadêmico até junho de 2021. A revisão final contemplou um total de 24 documentos. Foram identificadas várias propostas de mudanças incrementais na forma de condução do processo de GD que são capazes de aumentar a motivação, o desempenho, a satisfação, o desenvolvimento, o engajamento, o bem-estar e as emoções positivas, colaborando para a efetividade da GD. Conclui-se que várias temáticas de PP podem ser utilizadas para a melhoria da GD, tais como: engajamento, capital psicológico positivo, investigação apreciativa, sentido e significado, estado de fluxo, entre outros. Observou-se também, uma predominância na remodelagem do processo de GD nos seguintes aspectos: definição de metas, desenvolvimento do colaborador e *feedback*.

Palavras-chave: *Gestão de desempenho. Avaliação de desempenho. Psicologia organizacional positiva. Psicologia positiva.*

1. Introdução

Quase todas as organizações dependem de algum tipo de sistema de Gestão de Desempenho (GD), porque o desempenho individual é o alicerce do desempenho organizacional. Isso ocorre, pois a GD é uma ferramenta de gestão que proporciona o alinhamento do comportamento e do desempenho dos funcionários com a estratégia de negócio. O desempenho humano no trabalho é uma dimensão-chave para a gestão de pessoas, um dos principais inputs geradores de valor para indivíduos e organizações (BENDASSOLLI, 2012:172). A GD é uma função executada pelos Recursos Humanos, que são os responsáveis pela sua criação, implementação e gerenciamento. Como processo, tem sua ocorrência de forma cíclica, com o objetivo de envolver, motivar e aumentar o desempenho dos funcionários a partir da identificação, medição e desenvolvimento de desempenho de indivíduos e equipes (AGUINIS, 2009b: 2) Ao longo das últimas décadas, cientistas vêm investigando o desempenho humano nas organizações em busca de melhores critérios, de preditores e de ferramentas para a sua avaliação e gestão. No entanto, avaliar o desempenho de colaboradores tem sido um desafio constante dentro das organizações, sejam elas públicas ou privadas, em função da falta de crédito conferido a tal processo, das dificuldades que surgem ao longo do caminho (MARR, 2017:1) e das características do fenômeno: complexo, dinâmico, de caráter plurideterminado, multidimensional e multicausal (BENDASSOLLI, 2012:173-174).

Embora esse processo seja crucial para o desenvolvimento dos funcionários, muitas vezes ele têm o efeito oposto do que se pretende. As abordagens tradicionais têm ficado consistentemente aquém desse objetivo, desencorajando e desmotivando os funcionários: os gerentes se mostram relutantes a conduzi-lo e os funcionários receosos e pouco receptivos à ferramenta (LATHAM, 2009:9). Isso porque, conforme expõe Bowman (1999:157), o processo é percebido negativamente pelos envolvidos, que o enxergam como um processo administrativo e burocrático, que interrompe o fluxo do trabalho e desperdiça tempo e energia que poderiam ser investidos em algo mais útil ou produtivo (AGUINIS, JOO, & GOTTFREDSON, 2011:507). Em muitas organizações, é traduzido por uma conversa forçada, realizada uma vez ao ano e, não raro, sua aplicação é reduzida à avaliação, sendo mais frequentemente relacionado com a mensuração de resultados e menos com o desenvolvimento de pessoas.

Quando a questão do desenvolvimento é tratada, a lógica predominante reside na identificação das fraquezas das pessoas para promoção da melhoria do desempenho. Dessa forma, o processo consiste em identificar e retificar as limitações dos funcionários e ofertar recompensa extrínseca para o bom desempenho apurado. De fato, identificar pontos fracos auxilia na redução de expectativas irrealistas, em uma melhor percepção da realidade das situações e possibilita o desenvolvimento a partir do olhar de outras pessoas. Entretanto, cabe destacar que esse tipo de procedimento gera negatividade, podendo levar ao esgotamento dos níveis de energia dos funcionários que nunca conseguem atingir os padrões esperados e à produção de sentimentos como frustração e ansiedade, prejudicando o desempenho e o bem-estar (KEENAN, 2013:1). Ademais, o foco do desenvolvimento na GD tradicional considera o desempenho

passado e não o potencial futuro.

Outro problema vivenciado nessa modelagem está relacionado ao fato da avaliação de desempenho influenciar recompensas, carreiras, assim como a autoimagem do funcionário, o que acaba impactando no estabelecimento de um diálogo franco para o desenvolvimento do colaborador. Existem, também, críticas em relação à construção de instrumentos padronizados e pouco flexíveis ao sujeito e as suas necessidades, dificultando a personalização das avaliações e a obtenção de dados relevantes e de qualidade sobre o desempenho da pessoa. Além disso, os dados gerados na GD apresentam distorções resultante de erros de julgamento e da tentativa de preservação das boas relações no ambiente de trabalho (REIFSCHNEIDER, 2008:49-50). Os estudos mostram que esse tipo de abordagem leva apenas à uma melhoria mínima no comportamento dos funcionários e existem poucas ou nenhuma evidência de que essa modelagem promova a excelência (KEENAN, 2013:1).

Cabe destacar que a GD tradicional surge de teorias que tendem a enfatizar o desempenho de tarefa, desvalorizando outros comportamentos que, apesar de não diretamente ligados à execução das atividades, também contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais, como os contextuais (MOTOWIDLO, 1993: 476) e adaptativos (PULAKOS ET AL, 2002:299).

Alguns autores têm chamado a atenção para a necessidade de desenvolvimento de modelos de desempenho sensíveis às transformações do mundo do trabalho que estão levando ao esgotamento do modelo fordista-taylorista (BENDASSOLLI, 2013: 58).

De acordo com o IBM Smarter Workforce Institute (2016:2), estamos ingressando em uma nova era denominada: cognitiva, em superação a chamada era industrial, cujo foco estava na orientação para as tarefas, e a era da informação, na qual o conhecimento dos funcionários era um componente central da economia. Na nova era cognitiva, as máquinas são capazes de aprender, raciocinar e interagir naturalmente com os humanos e as fronteiras entre as pessoas e a tecnologia tornam-se confusas. É preciso entender os benefícios e as formas de aplicação das tecnologias para o alcance de melhores resultados organizacionais. O trabalho ganha o potencial de se tornar uma experiência mais gratificante para as pessoas, a partir do momento que as convoca para pensar e construir novos modos operacionais.

Esse processo acelerado de transformações (tecnológicas, culturais, organizacionais, sociais e econômicas), vem exigindo mudanças culturais e comportamentais das organizações e seus membros. Tal tendência leva a uma contínua complexificação das empresas, que demanda constante inovação e flexibilidade, fazendo surgir uma necessidade por processos mais simples e dinâmicos de GD (MARR, 2017:1). Estar pronto para lidar com o inesperado e ter clareza dos propósitos e dos direcionadores, é uma maneira mais eficaz de lidar com essas mudanças do que investir tempo em planejamentos muito detalhados. As organizações adotam novas formas de trabalhar, baseadas em equipes ágeis e auto-organizadas, que possuem autonomia e responsabilidade pelos seus resultados. A relação chefe-funcionários passa a ser reinventada com novas formas de gerenciamento, mais adequadas à nova realidade (DI FIORE e SOUZA, 2021:1).

Mais do que nunca, a GD ganha papel estratégico pelo seu potencial de envolver e comprometer os funcionários com os objetivos organizacionais. A valorização

do ser humano é uma tendência que volta a ser discutida e empregada no pensamento administrativo, impulsionada pelos avanços de novas ciências como a psicologia positiva e as neurociências, que apresentam novos elementos para entendimento do desempenho humano no trabalho. Nesse sentido, ressalta Bhatnagar (2012:3), precisamos revisitar os paradigmas sob os quais o processo de GD foi arquitetado. Conforme o autor, o pensamento que deu origem ao sistema de GD estava baseado na teoria do *homo economicus* de Simon (1955, apud BHATNAGAR 2012:2), a qual considera que as pessoas são influenciadas exclusivamente por recompensas salariais, econômicas e materiais. É preciso ampliar a visão para considerar aspectos emocionais, cognitivos, sociais e espirituais dos indivíduos e superar as limitações impostas pelo embasamento da GD em um modelo desatualizado e limitado de homem racional da economia neoclássica. As organizações têm percebido como fator crítico de sucesso a necessidade de olhar para dentro e melhorar a experiência do colaborador (KATZMAYR, 2020:27), promovendo o alinhamento das necessidades da empresa com as expectativas dos funcionários, à medida que percebem a importância dos efeitos do bem-estar dos funcionários sobre o desempenho. Segundo Chapman et al. (2018, p. 534), essa perspectiva começou a ser chamada de “abrir a caixa preta”, indicando o interesse em explorar os processos que relacionam a gestão de pessoas e o desempenho, desenvolvendo estudos centrados na perspectiva do trabalhador para entendimento dessa relação.

Em paralelo, crescer um campo de investigação científica sobre o bem-estar nas organizações, que pode contribuir para melhor entendimento das necessidades dos colaboradores e na construção de processos de gestão de desempenho com maior efetividade. Trata-se da Psicologia Organizacional Positiva (POP), derivada de um movimento maior denominado: Psicologia Positiva, campo de investigação científica que estuda as experiências subjetivas positivas, os traços individuais positivos e as instituições positivas (SELIGMAN & CSIKSZENTMIHALYI, 2000:8), seus três pilares de pesquisa. O primeiro pilar, experiência subjetiva positiva, trata dos temas: felicidade, bem-estar, fluxo, prazer, esperança, otimismo e emoções positivas. O segundo pilar, investiga os traços positivos e engloba: talentos, interesses, criatividade, sabedoria, valores, forças de caráter, significado, propósito, crescimento e coragem. Já as instituições positivas, terceiro pilar, estuda: famílias, escolas, empresas, comunidades e sociedades positivas. Esse último pilar, atua como promotor do florescimento, criando um contexto facilitador para os outros dois pilares (PETERSON, 2006:20).

A POP pode ser entendida como o estudo científico das experiências subjetivas positivas e das características do local de trabalho e instituições positivas, e sua utilização para melhoria da eficácia e da qualidade de vida nas organizações (BROLSMA, 2013:6). Existem cinco aspectos importantes para a condução dos estudos: abordagem equilibrada, positividade baseada em evidências, singularidade, abordagem de desenvolvimento e orientação para o desempenho (YOUSSEF E LUTHANS, 2007:775). Da aplicação da POP surgem dois campos de investigação paralelos e complementares entre si: comportamento organizacional positivo (COP) e estudos organizacionais positivos (EOP).

Conforme Luthans (2002:698-699), COP refere-se ao estudo das capacidades psicológicas que têm influência no desempenho organizacional que podem ser

medidas, desenvolvidas e gerenciadas de forma eficaz para melhoria da performance organizacional.

Já os EOP estão preocupados, principalmente, com o entendimento dos processos e estados positivos no contexto de trabalho (LUTHANS, YOUSSEF E AVOLIO, 2007:3), buscando entender quais características organizacionais positivas contribuem para aumento da eficácia da instituição.

Assim, enquanto os EOP focam nas dinâmicas positivas em um nível mais macro, o COP se centra em um nível mais micro e meso (CAMERON ET AL., 2003:3). Pode-se dizer que ambos realizam estudos em vários níveis, mas a diferença reside na forma como as pesquisas são conduzidas. O COP realiza suas investigações de forma indutiva (ou seja, do indivíduo para o grupo e para outros níveis organizacionais de análise. Já os EOP se desenvolvem na direção oposta (LUTHANS & AVOLIO, 2009:302). Os dois campos compartilham a raiz comum da psicologia positiva e destacam a importância do processo científico no desenvolvimento do conhecimento, dentro do contexto organizacional.

Considerando os estudos desenvolvidos nos últimos anos, o COP tem se preocupado principalmente com qualidades psicológicas individuais e seu impacto na melhoria do desempenho e os EOP com os aspectos positivos do contexto organizacional (LUTHANS & AVOLIO, 2009:301). A ênfase na melhoria do desempenho é central nas pesquisas de COP, mas não necessariamente para os EOP, em que pode estar ou não presente como variável investigada. No entanto, ambos campos de POP podem contribuir com a GD, a partir de seu escopo teórico a respeito do desempenho no trabalho e de contextos positivos promotores de bem-estar.

Como apresentado anteriormente, são muitos os pontos que clamam a necessidade de melhoria do tradicional sistema de GD, os quais emergem em um contexto de urgência, gerado pelas mudanças e novas configurações do trabalho.

Diante dos fracos resultados da GD tradicional, existem aqueles que questionam a necessidade de tais sistemas no local de trabalho e há algum ceticismo sobre a capacidade desses sistemas de gerar impacto positivo na motivação dos funcionários. A literatura científica apresenta argumentos confiáveis a favor e contra o uso da GD (QUINONES E SOSA-FEY, 2018:99). Nesse sentido, este estudo se apoia na premissa que a GD precisa continuar existindo dentro das organizações, pelo seu potencial estratégico de alinhamento entre sujeito e instituição, pela sua possibilidade de impacto no desenvolvimento e na motivação do colaborador e pela capacidade de promover melhoria no desempenho e no bem-estar. Contudo, é preciso reinventar o processo, procurando novos formatos para alcance de maior efetividade. A investigação será conduzida em busca dessas respostas, a partir do exame de estudos de aplicação da psicologia positiva para promoção de melhorias no desempenho no trabalho.

Objetivo

Identificar como a abordagem da POP pode ser aplicada ao processo de GD e quais são os principais benefícios gerados a partir desse redesenho do processo de trabalho.

2. Desenvolvimento

Método adotado

Para este trabalho, o método escolhido foi a pesquisa bibliográfica. Esse método utiliza uma ampla gama de informações dispersas em inúmeras publicações, para construção do quadro conceitual que envolve o objeto de estudo proposto (GIL, 2008:50). A pesquisa bibliográfica tem sido utilizada com grande frequência em estudos exploratórios ou descritivos, casos em que o objeto de estudo proposto é pouco estudado, tornando difícil a formulação de hipóteses precisas e operacionalizáveis (MIOTO, 2007:40), que é o caso deste estudo. Para responder ao problema de pesquisa, serão considerados livros, revistas, dissertações, teses, monografias e artigos científicos entre outras fontes que abordem o assunto a ser elucidado.

Foram utilizadas as seguintes ferramentas de pesquisa para levantamento da base de dados: Portal de periódicos da Capes e o software Publish or Perish. O Portal de periódicos da Capes oferece acesso gratuito a publicações nacionais e internacionais, em diversas bases de dados que reúnem desde referências e resumos de trabalhos acadêmicos e científicos, até normas técnicas, patentes, teses e dissertações, dentre outros tipos de materiais, cobrindo todas as áreas do conhecimento. Já o software de pesquisa Publish or Perish trabalha recuperando e analisando citações acadêmicas, a partir de uma base de dados online. Neste estudo, utilizou-se o google acadêmico. Para a realização da pesquisa adotou-se os seguintes descritores: "psicologia positiva" e "gestão de desempenho"; "psicologia positiva" e "avaliação de desempenho" para levantamento da literatura nacional, e "positive psychology" and "performance appraisal" e "positive psychology" and "performance management" para a literatura internacional. Sendo que os termos "gestão de desempenho", "avaliação de desempenho", "performance appraisal" e "performance management" deveriam constar no título. As buscas consideraram documentos publicados nas referidas bases de dados até junho de 2021. Após a realização da pesquisa, foram excluídos documentos apresentados em duplicata entre as bases, cujo tema não contemplassem o objetivo proposto neste estudo, ou que não estivessem disponíveis no meio digital. A análise dos dados foi realizada através de uma ficha de leitura, que buscou identificar quais os redesenhos propostos para GD e principais benefícios atrelados.

Inicialmente foram identificados 114 documentos. Então, excluiu-se aqueles que se apresentavam duplicados nas duas bases, que não estavam disponíveis e que fugiam do objetivo do estudo. A revisão final contemplou um total de 24 documentos, sendo: 06 teses, 02 capítulos de livro e 16 artigos.

Resultados

A partir da análise dos documentos, identificou-se que várias temáticas de psicologia positiva foram utilizadas para melhoria da GD, tais como: engajamento, capital psicológico positivo, investigação apreciativa, feedback positivo, métricas positivas, pontos fortes, emoções positivas, sentido e significado. Ressalta-se a predominância na investigação de 4 desses temas: definição de metas, desenvolvimento de pontos fortes, gestão do engajamento e feedbacks positivos. A seguir os resultados serão apresentados e estruturados por tópicos.

Definição de metas

O estabelecimento de metas é frequentemente implementado como uma estratégia de negócios. É baseado na teoria de definição de metas de Latham e Locke (2007:291), que versa sobre motivação no local de trabalho e afirma que as diferenças de resultados de desempenho individual estão relacionadas às metas de desempenho estabelecidas. Um conceito-chave nesta teoria diz que o próprio estabelecimento de metas, por si só, já traz benefícios afetivos e cognitivos relativos aos mecanismos de motivação, incluindo esforço, persistência e escolha (LOCKE E LATHAM, 2009:19). Para isso elas devem ser estabelecidas de forma SMART: específica, mensurável, atingível, relevante e limitada no tempo.

Um desafio no estabelecimento de metas na GD, seria como ir além das recompensas financeiras e mudar de motivação extrínseca para intrínseca, uma vez que pesquisas mostram que esta última é mais efetiva em termos de aumento do engajamento e de melhoria de performance. Nesse aspecto, um desafio seria como sustentar a motivação e o envolvimento ao longo do tempo. A forma como as metas são estabelecidas e acompanhadas desempenha um papel importante para alcance da motivação intrínseca. Thomas (2000:10) considera que existem quatro formas de se trabalhar a motivação intrínseca: senso de significado e propósito, senso de escolha, senso de competência e senso de progresso.

Diversos estudos têm mostrado que a autonomia é fundamental para a criação de autodeterminação e significado no trabalho (Deci & Ryan, 2000:68). Esse tipo de estratégia de gestão promove o agenciamento e a expansão do potencial individual, além de reduzir a desconexão entre superiores e subordinados quanto às expectativas.

A participação mais ativa do sujeito no estabelecimento de suas metas de trabalho, permite maior equilíbrio entre os desafios de uma tarefa e as habilidades necessárias para enfrentar tais desafios, condição importante para proporcionar aos funcionários experiência de fluxo no trabalho. Conforme Demerouti et al (2012:276), o estado de fluxo no trabalho seria uma experiência de pico de performance durante a realização da atividade, caracterizada por absorção (concentração total e imersão no que se faz), prazer na realização (resultado de avaliações cognitivas e afetivas da experiência de fluxo) e motivação intrínseca à tarefa (estado em que os funcionários se envolvem com a execução do trabalho para vivenciar o prazer e a satisfação inerente). A experiência de fluxo no trabalho ajuda os funcionários a restabelecerem a energia, ao passo que os levam a uma melhor performance. Assim, os gestores devem apoiar a ocorrência de experiências de fluxo nas organizações, a partir de intervenções que auxiliem em um melhor equilíbrio entre as demandas de trabalho e recursos. Em resumo, devem proporcionar um trabalho desafiador e estimulante de forma equilibrada com as habilidades do funcionário e isso só é possível a partir da participação ativa do funcionário na definição de suas metas de trabalho. Para que isso ocorra na GD é importante que os funcionários experimentem no estabelecimento das metas: autonomia, identidade e importância da tarefa (DEMEROUTI ET AL., 2012: 291). Isso permitirá maiores experiências de fluxo relacionado ao trabalho por causa do correto ajuste das metas às habilidades do colaborador, que permitirá ele trabalhar em plena capacidade e com intenso envolvimento (Nakamura & Csikszentmihalyi, 2009:200). Conforme Wigert e Harter (2017:16), estabelecer metas de forma

participativa, permite que os gerentes desafiem os funcionários a buscarem metas significativas que sejam apropriadas para as habilidades e recursos dos trabalhadores, além de lhe conferirem a oportunidade de definir o sucesso e de sentir a satisfação da realização de um objetivo pessoal.

As metas também desempenham um papel importante na criação de significado para o trabalho. Os colaboradores buscam experiências mais significativas, eles precisam entender a estratégia e os valores de sua empresa para que possam ver uma conexão entre o seu desempenho e o sucesso organizacional. O processo de estabelecimento de metas deve buscar conectar o propósito da organização aos funcionários e seu trabalho, o que contribui para a melhoria do desempenho de forma significativa (DEVARAJAN, MAHESHWARI E VOHRA, 2018:261). O estabelecimento de metas de forma participativa também auxilia na criação de um contrato psicológico entre funcionários e gerentes, colaborando para o comprometimento com o trabalho e a geração de uma relação de confiança. Metas estabelecidas dessa forma são consideradas "nossas metas" em vez de "suas metas" ou "os meus objetivos."

Outra questão abordada pelos estudos de POP diz respeito ao estabelecimento de metas individuais, que não fornecem orientação suficiente acerca de quais ações são necessárias para alcançar um maior nível de desempenho. Na GD tradicional as avaliações são focadas nos aspectos negativos, contribuindo pouco para o reforço dos elementos positivos relacionados ao desempenho. Isso ocorre porque elas são baseadas puramente em ações do passado e ignoram ações criativas que podem melhorar o desempenho no futuro, atuando de forma reacionária na prevenção da ocorrência dos erros. Ocorre que as métricas precisam, também, ser estabelecidas de forma a criar contexto para a ocorrência do processo de inovação e para a busca de soluções criativas.

Conforme Cravens, Oliver e Stewart (2010:3) a construção de metas com direcionamento positivo é capaz de estimular uma maior criatividade, comunicação e *feedback*. Os autores exemplificam como tornar as metas positivas. "Os lojistas têm o hábito de mensurar o número de reclamações de clientes ao longo de um período pois sabem que clientes insatisfeitos espalham notícias ruins, que podem impactar na imagem do negócio e no alcance de novos potenciais clientes. Portanto, o cuidado no tratamento dessas situações é importante e o desfecho positivo seria aquele que resulta em um futuro retorno do cliente que teve sua reclamação solucionada. Estabelecer uma medida de desempenho que capture formalmente essa reviravolta positiva da situação seria mais interessante como medida de acompanhamento do que o simples número de reclamações registradas pelos clientes."

As medidas de desempenho também podem ser usadas para coletar e divulgar informações para melhoria da tomada de decisão futura e apoiar o progresso dos objetivos. Devem dar o foco no que fazer, em vez do que não fazer. Além disso, métricas que são menos focadas em pontuação, que são mais qualitativas, são mais flexíveis e permitem vários cursos de ação rumo ao objetivo.

Por fim, o redesenho do processo de GD para incorporação de metas de desenvolvimento tem efeitos positivos para o crescimento pessoal e profissional, motivação intrínseca e maior disponibilidade para enfrentamento de desafios (WOERKOM E KROON, 2020:3). Esse será o próximo tópico a ser abordado.

Desenvolvimento baseado em pontos fortes

Esse redesenho do processo de GD vai ao encontro da teoria da autodeterminação (RYAN E DECI, 2000:68) e sua premissa de que as pessoas têm três necessidades psicológicas básicas, que são a base para a motivação e para a mudança comportamental. São elas: o desejo de competência, de autonomia e de relacionamento.

Competência seria a crença de que se pode impactar positivamente no contexto e nos resultados. Os indivíduos possuem a necessidade de demonstrar suas competências, principalmente em situações desafiadoras. A autonomia diz respeito ao senso de controle, ou seja, autodeterminação sobre as próprias ações. Com o objetivo de obter controle das suas ações e da situação independentemente dos resultados, os indivíduos possuem a necessidade de escolher as atividades que irão realizar para que assim a sua motivação seja positiva. E relacionamento diz respeito à necessidade de pertencer a um grupo ou uma organização, proporcionando assim a socialização e a interação social na aprendizagem e na realização de atividades. A busca pelo pertencimento é uma forma de evitar o sentimento de solidão e exclusão do ambiente que se encontra (TEIXEIRA, 2014:24).

O raciocínio por trás desse design, baseado em pontos fortes, é que as pessoas possuem uma necessidade inerente de realizar tarefas e alcançar a excelência, e os funcionários que se sentem incluídos no processo e que percebem que o seu empregador está preocupado com eles, dedicando tempo para ajudá-los a descobrir e cultivar seus pontos fortes, são mais propensos a retribuir a empresa com o engajamento, ética de trabalho e comprometimento (GRAMMER E BERNHARDT, 2021:72). Essa mudança de foco para a satisfação das necessidades básicas dos colaboradores, propicia a criação de um ambiente de trabalho que permite o desempenho ideal e o prazer da participação, mais propício ao crescimento, à uma maior motivação intrínseca e bem-estar. Além disso, ao reconhecer a importância da autonomia do funcionamento, os gerentes também satisfazem a necessidade de relacionamentos, apontada como forte preditora de desempenho (BAARD ET AL., 2004:2045).

Ao redesenhar seus processos de GD com base em pontos fortes, as organizações estão mudando o foco dos seus processos avaliativos para o desenvolvimento dos funcionários. A forma de elaboração das métricas de GD é revista e projetada para apoiar o desenvolvimento e a melhoria do desempenho (WIGERT E HARTER, 2017:31). Nesse sentido, a psicologia positiva vem mostrando os benefícios da identificação e da utilização dos pontos fortes individuais.

Atualmente, as organizações são baseadas em uma abordagem que busca identificar os GAPs como estratégia primordial de desenvolvimento, na qual o desempenho passado é usado para projetar o desenvolvimento futuro. Na GD baseada em pontos fortes, o desenvolvimento é orientado para o futuro e busca melhorar o desempenho, ao mesmo tempo que colabora para o enriquecimento das atitudes, das habilidades e das experiências dos funcionários (BOSWELL E BOUDREAU, 2002:393), gera motivação intrínseca e revela o melhor de um indivíduo (GHIELEN, 2016:5), além de produzir de forma consistente uma alta performance em uma tarefa específica (BROLSMA, 2013:26). As práticas de gestão baseadas em pontos fortes aumentam engajamento, produtividade, lucro e retenção de funcionários (HODGES E ASPLUND, 2010:218) e contribuem para o sucesso de muitas práticas organizacionais, inclusive da GD (BRIM, 2007:2).

As pessoas se destacam quando entendem seus padrões únicos de pontos fortes e aprendem como ampliá-los (ROBERTS ET AL.,2005:79). Os principais instrumentos utilizados para identificação de forças na língua portuguesa são: VIA (PETERSON & SELIGMAN, 2004, apud BROLSMA, 2013:24) e o *CliftonStrengths* (RATH, 2007, apud BROLSMA, 2013:24). Conforme Rath (2007, apud BROLSMA, 2013:27), que trabalha com a abordagem de talentos, a identificação inclui a investigação dos seguintes aspectos: desejo interno de buscar uma atividade específica; facilidade e rapidez na aprendizagem; sensação de satisfação pessoal ao atingir os objetivos e experiência de estado de fluxo. Para desenvolver os pontos fortes é necessário investir tempo em sua prática, desenvolver habilidades e adquirir conhecimentos relacionados.

A abordagem de GD baseada em pontos fortes se inspira no modelo de Niemiec (2013:20) de desenvolvimento de forças em três etapas. Primeiramente, o colaborador deve se tornar ciente de seus pontos fortes por meio de uma avaliação ou outros meios. Esse é um passo prático importante para esse tipo de GD, pois menos de 1/3 dos indivíduos têm uma compreensão significativa sobre seus pontos fortes (BROLSMA, 2013:29). As pessoas tendem a prestar mais atenção em seus pontos fracos do que em seus pontos fortes. Ademais, os pontos fortes podem ocorrer de forma tão natural para uma pessoa que eles acabam sendo utilizados de forma inconsciente, ou podem ser vistos pelo seu possuidor como “algo normal” ou “algo que todo mundo faz” (WOERKOM E KROON, 2020:3). Na sequência, o gestor deve ajudar seu subordinado a explorar seus pontos fortes, fazendo perguntas sobre como ele os utiliza e como eles se manifestam de forma positiva ou negativa. Por fim, o subordinado é questionado de como ele pode desenvolvê-los ainda mais, aplicando-os a objetivos específicos (WIGERT E HARTER, 2017:54). É importante, também, que os colaboradores sejam capacitados em como identificar, descobrir e se conectar com os pontos fortes de forma a alcançarem benefícios com o seu uso (GRAMMER E BERNHARDT, 2021:75).

Biswas-Diener et. al. (2011, apud BROLSMA, 2013:29) sugerem uma abordagem diferente para o desenvolvimento de pontos fortes. Na visão dos autores, como os pontos fortes podem ser usados em excesso, apenas identificar e empregar os pontos fortes na busca de realizações pode levar a resultados negativos. Os autores orientam a utilização de uma abordagem focada no desenvolvimento da força em busca da proficiência, a partir do entendimento do valor de seu uso, da frequência e da intensidade adequada para cada situação, desenvolvendo a autorregulação de forma a evitar excesso ou subutilização da força (GRANT e SCHWARTZ, 2011:62). A pesquisa sugere que os pontos fortes têm uma "média de ouro", existindo nível ideal de uso de acordo com cada situação vivenciada.

Focar nos pontos fortes durante as avaliações de desempenho de desenvolvimento não significa ignorar as fraquezas e os resultados insatisfatórios, visto que trabalhar simultaneamente pontos fortes e fracos não diminui o efeito positivo de trabalhar os pontos fortes (RUST, DIESSNER E READE, 2009:472). Aliás, indivíduos que trabalham com seus pontos fortes são mais capazes e dispostos a aprender sobre seus pontos fracos. Os pontos fortes podem ser o ponto de partida para o desenvolvimento dos pontos fracos, os funcionários podem perceber que evoluir em suas deficiências é necessário para efetivamente aplicar seus pontos fortes (VAN WOERKOM & DE BRUIJN, 2016:275). Portanto, é possível "gerenciar" os pontos fracos, mas o foco deve se

mover no sentido de melhorar as forças e talentos dos funcionários, conforme Keenan (2013:2).

Os gerentes precisam se conscientizar que, em algumas situações, o funcionário nunca se destacará e que uma estratégia mais interessante para lidar com o GAP seria trabalhar em equipe, com pessoas com forças complementares, que juntas alcançam o desempenho ideal (WOERKOM E KROON, 2020:10). Isso permite que ambos os funcionários se sintam valorizados por realizarem um trabalho que evidencia seus pontos fortes. Ao reconhecer a diversidade na forma como os funcionários executam seus trabalhos, a avaliação de desempenho pode ser substituída por um diálogo sobre o desenvolvimento que estimula a motivação para a melhoria da performance (WOERKOM E KROON, 2020:10). Os resultados mostram que o clima psicológico positivo, gerado pela abordagem baseada em pontos fortes, influencia significativamente o engajamento dos funcionários (CHANG, SUN, WU, 2021:1).

A descoberta dos pontos fortes deve ser uma experiência pessoal tanto para o gerente, quanto para o funcionário (RATH E CONCHIE, 2008:3). Os líderes também precisam conhecer seus próprios pontos fortes para uma melhor condução do processo de GD, pois por meio da conjunção dos diversos talentos é possível produzir equipes de alto desempenho (BROLSMA, 2013:31).

Inserção de outras variáveis ao processo

Mensurar resultados e competências são importantes para o processo de GD, mas não é suficiente para a promoção da motivação do funcionário. A Literatura de COP vêm mostrando que outras variáveis também impactam no desempenho e o seu gerenciamento cria um contexto mais favorável para a melhoria da performance, logo, também seriam bons indicadores para os resultados organizacionais. Podemos citar o florescimento no trabalho, o bem-estar subjetivo, o capital psicológico positivo, o engajamento no trabalho, além dos pontos fortes (BROLSMA, 2013:56). De acordo com Luthans (2002:698), tais capacidades são mensuráveis, passíveis de serem desenvolvidas e permitem um gerenciamento mais eficaz do desempenho no trabalho. Cabe destacar que essas variáveis apresentam instrumentos validados para o Brasil e que poderiam ser incorporados ao processo de GD para fins de diagnóstico e desenvolvimento. Florescimento, segundo Keyes (2006:396) é um estado de saúde mental, caracterizado pela ausência de psicopatologias e pela presença de bem-estar emocional, psicológico e social. Apresenta um conjunto de nove características, três centrais (emoções positivas, engajamento e significado) e seis complementares (autoestima, otimismo, resiliência, vitalidade, autodeterminação e relacionamentos positivos). Já o florescimento no trabalho caracteriza-se pelo ajustamento psicológico do trabalhador ao contexto laboral, sendo acompanhado por sentimentos e emoções positivas e por um bom funcionamento psicológico e social (CHAVES, 2019:4).

Os estudos demonstram que o florescimento no trabalho está relacionado a níveis mais baixos de *burnout* e alto desempenho. Conforme Brolsma (2013:21) acompanhar e desenvolver o florescimento no trabalho pode ser estratégico para a organização, pois indivíduos em processo de florescimento são mais receptivos às mudanças e às adversidades, que é um atributo crítico necessário no atual contexto das organizações.

Outra medida usada na psicologia positiva é a satisfação com a vida, que compõe o aspecto cognitivo do bem-estar subjetivo e representa a avaliação de

um indivíduo sobre sua vida como um todo (DIENER, 2000:1). Alta satisfação com a vida está correlacionada com ausência de depressão e de relacionamentos disfuncionais e com presença de capacidade de resolução de problemas, alta performance, resiliência e saúde física (BROLSMA, 2013:22).

Já o termo capital psicológico positivo foi criado como uma evolução do capital humano e capital social, procurando entender “quem você é” ao invés do “o que você sabe” ou “quem você conhece”. Conforme Luthans e Luthans (2004:46), o capital psicológico é um estado psicológico positivo composto inicialmente por quatro dimensões: esperança, otimismo, resiliência e autoeficácia. Ele contribui para o aumento da performance dos funcionários, para a redução do estresse e para o processo de mudança positiva (KIRSCH, 2021:8).

Esperança é perseverar ao perseguir objetivos, redirecionar os caminhos para alcançar o sucesso, tendo como base três processos cognitivos. O primeiro processo “*goals*” é quando o indivíduo estabelece objetivos específicos, o segundo “*pathway*” é quando ele traça e define caminhos para as metas, e o último “*agency*” é a capacidade de agenciamento, que é acreditar em si mesmo e nas suas capacidades para colocar em ação os objetivos (KIRSCH, 2021:7). Quanto maior for a esperança, maior é a eficácia face aos obstáculos e desafios, direcionando positivamente as emoções e o bem-estar dos indivíduos (SNYDER ET AL., 2002, apud KIRSCH, 2021:7). A autoeficácia seria a confiança que o indivíduo tem sobre si para realizar uma tarefa ou resolver um problema, sua capacidade de agir, ter confiança para assumir desafios e despende o esforço necessário para ser bem sucedido em tarefas desafiadoras (BANDURA, 1997, apud KIRSCH, 2021:7). Resiliência está relacionada à capacidade de manter-se firme em situações de problemas e adversidades, de adaptação aos desafios enfrentados e a pressão gerada, desenvolvendo a segurança para se impor limites e se colocar de forma verdadeira (Taboada, Legal, & Machado, 2006, apud KIRSCH, 2021:8). O otimismo é a capacidade de mesmo em vivências e situações adversas manter expectativas positivas, a forma como se pensa sobre o evento é que faz a diferença (SCHEIER, CARVER, & BRIDGES, 2000, apud KIRSCH, 2021:8). Conforme Luthans, Youssef e Avolio (2006:389) os otimistas tendem a ser mais abertos às possibilidades e conseguem traçar mais estratégias para alcance dos objetivos.

Os quatro componentes do capital psicológico positivo de forma isolada já apresentam resultados positivos nas organizações, mas seu real potencial é melhor demonstrado quando são trabalhados de forma conjunta (ROCHE, HAAR e LUTHANS, 2014:479). Representando uma vantagem competitiva, eles estimulam os indivíduos a atingirem seus objetivos e estão relacionados a comportamentos, atitudes e performance desejáveis, com a redução do estresse, facilitação dos processos de mudança organizacional e mediação da relação entre o clima organizacional e a evolução dos funcionários (OzturkCiftci & Erkanli, 2020, apud KIRSCH, 2021:9).

Outro construto bastante investigado nas organizações é o engajamento no trabalho, definido como um estado mental positivo relacionado ao trabalho caracterizado pelo vigor, dedicação e absorção (SCHAUFELI; BAKKER, 2010:13). O vigor é caracterizado por altos níveis de energia para investir esforço em seu trabalho e persistência, mesmo perante as dificuldades. Dedicação é caracterizada por uma sensação de entusiasmo, inspiração, orgulho e desafio. Absorção é caracterizada por ser totalmente concentrada e profundamente envolvida com o trabalho, estado que leva a distorções na percepção do tempo,

que é sentido passando rapidamente (SCHAUFELI; BAKKER, 2010:13). Os funcionários engajados com seu trabalho estão totalmente conectados com seus papéis, apresentando maior energia e dedicação às atividades (KNIGHT; PATTERSON; DAWSON, 2017:293). Eles alcançam melhores desempenhos que os trabalhadores desengajados, pois experimentam emoções positivas, utilizam suas melhores habilidades e recursos, sendo capazes de criar seus próprios recursos de trabalho e pessoais, além de apresentarem maior envolvimento com os colegas no ambiente de trabalho (BAKKER; XANTHOPOULOU, 2009:237). Cabe destacar que o engajamento é um bom indicador gerencial não só de maior desempenho, mas também de bem-estar no trabalho, inclusive Gruman e Saks (2011: 128) chegam a propor um modelo de gestão do engajamento atrelado a GD, como forma de promover a performance nas organizações.

Feedback

O *feedback* é uma importante ferramenta de comunicação dentro do processo de GD, Trata-se de uma forma de compartilhar percepções sobre o comportamento da pessoa, demonstrando como ele afeta as pessoas ao redor, bem como os resultados da equipe e da organização como um todo. Seu objetivo é possibilitar um processo de reflexão a partir da informação recebida que possibilitará a ampliação de consciência sobre o comportamento. Quando bem conduzido, pode acelerar o processo de mudança e de melhoria do desempenho, aumentar o engajamento, a motivação e a satisfação no trabalho dos funcionários (TAVARES, 2017:29). No entanto, conforme Gregory e Levy (2015:50), os gerentes acabam por evitar dar *feedback* e os subordinados costumam resistir em recebê-lo. Nesse sentido, um estudo demonstrou que o comportamento do gestor tem o potencial de afetar a forma como os subordinados respondem ao *feedback* negativo (Young et al., 2017:535). Ademais, o que se observa da prática dentro das organizações são gestores realizando *feedbacks* sem orientação sobre a melhor forma de condução para produzir relacionamentos de qualidade e melhores resultados de desempenho.

Conforme Grammer e Bernhardt (2021:75), a literatura mostra a eficácia de focar nos pontos fortes dos funcionários, por meio de interações positivas com gerentes durante as reuniões de *feedback*, introduzindo a noção de diálogo como um importante fator de sucesso no contexto da gestão de desempenho.

Kluger e Nir (2010:236) propuseram um formato para o processo baseado na investigação apreciativa, onde o princípio subjacente é que o foco nos pontos fortes e não nos pontos fracos é o que vai levar ao desenvolvimento pessoal. O método incentiva os gerentes e subordinados a se concentrarem no futuro em vez do passado, durante o *feedback*, o que faz a diferença em termos de desempenho e de relações de trabalho. O objetivo é melhorar o desempenho por meio do desenvolvimento pessoal (por exemplo, estados afetivos e cognitivos) e dos recursos relacionais (por exemplo, conexão interpessoal). Nesse sentido, Asplund e Blacksmith (2012:3) reforçam a capacidade da abordagem baseada em pontos fortes em melhorar a relação funcionário-gerente.

O protocolo proposto por Kluger e Nir (2010:236) é realizado em 5 etapas. Primeiramente o funcionário é convidado a pensar apenas nas experiências

positivas anteriores. Posteriormente, lhe é solicitado a narração de uma história de um momento no trabalho em que se sentiu satisfeito com a vida e energizado. O indivíduo é então solicitado a identificar o "pico" da história na terceira fase. Na quarta fase, o entrevistador pede ao indivíduo para descrever as condições que resultaram nesse sucesso. Ao final, é feita a seguinte pergunta: lembre-se das condições que permitiram que você se sentisse vivo no trabalho? Considere essas condições como sinais de trânsito ou um farol que mostra como florescer no trabalho. Até que ponto seus comportamentos atuais no trabalho ou seus planos para o futuro imediato estão te levando para mais perto ou mais longe das condições relatadas, que permitiram você se sentir cheio de vida no trabalho? O objetivo é estabelecer uma conexão dos pensamentos positivos com a performance futura (LYUBOMIRSKY E LAYOUS, 2013:58). Esse método concentra-se nas intenções comportamentais em vez do desempenho anterior e a mudança é conduzida por meio de uma abordagem baseada em pontos fortes. Esse tipo de *feedback* aplicado antes da avaliação de desempenho auxilia na produção de novos insights e reduz as resistências ao processo, aumenta o humor positivo do funcionário e sua percepção de aprendizagem (KLUGER & NIR, 2010,242).

Outra abordagem identificada no estudo foi o *feedback* baseado em pontos fortes. O objetivo é concentrar-se nos pontos fortes dos funcionários, enfatizando no que está indo bem e reconhecendo os esforço e investimentos no desenvolvimento (AGUINIS ET AL, 2012:108). Buckingham e Clifton (2001:43) explicam que o sucesso desse tipo de abordagem está relacionado ao foco na área de maior potencial de crescimento, o que motiva o indivíduo a identificar maneiras de utilizar ainda mais seus pontos fortes, resultando em mais comportamentos e resultados positivos. Outro aspecto importante é a capacidade de individualização do *feedback*, de forma a valorizar autenticamente as características únicas de cada trabalhador, sendo uma forma do gerente demonstrar sua preocupação com os funcionários que, por sua vez, acabam por demonstrar mais interesse em oportunidades de aprender e crescer em seus pontos fortes e em suas responsabilidades no trabalho (WIGERT E HARTER, 2017:28).

Dessa forma, esta abordagem de *feedback* é capaz de aumentar o desejo dos colaboradores de melhorar sua produtividade, o bem-estar individual, o engajamento, a satisfação no trabalho, a percepção de justiça e a motivação para melhorar o desempenho. Ela também é capaz de produzir emoções positivas no funcionário, o que o mantém com a mente aberta, postura oposta à defensividade, observada nos momentos de *feedback* negativo (FREDRICKSON, 2009, apud BROLSMA, 2013:54).

Por último, o *feedback* baseado em pontos fortes não indica uma conversa unilateral, onde o avaliador fala durante toda a conversa. Em vez disso, o avaliador deve fazer perguntas e estar curioso sobre a perspectiva dos funcionários, sobre seus pontos fortes e seus pensamentos sobre como eles podem ser aproveitados. Deve ser conduzido um diálogo apreciativo que ajude a mover as pessoas em direção a um melhor desempenho de uma forma construtiva e autêntica. (GRAMMER E BERHARDT, 2021:74).

3. Conclusão

A aplicação da psicologia positiva se mostra promissora no resgate do potencial estratégico da GD. Nesse estudo, identificou-se várias mudanças incrementais na forma de condução do processo apoiadas por evidências científicas, que são capazes de promover um aumento na motivação, no desempenho, na satisfação, no desenvolvimento, no engajamento, no bem-estar e nas emoções positivas, colaborando para a melhoria da efetividade da GD.

A contribuição central dos estudos em Psicologia Positiva reside em um olhar mais humano sobre o processo, procurando entender o indivíduo e seu desempenho em interface com seu contexto de trabalho, sem tirar o olhar do bem-estar do colaborador.

A partir da análise dos documentos, conclui-se que várias temáticas de POP podem ser utilizadas para melhoria da GD tais como: engajamento, capital psicológico positivo, investigação apreciativa, sentido e significado, estado de fluxo, dentre outros. Existe, também, uma predominância na remodelagem do processo de GD nos seguintes aspectos: definição de metas, desenvolvimento do colaborador e *feedback*.

Os estudos ainda estão no início e muitas vezes focam apenas em parte do sistema de GD, o que configura uma limitação para fins de entendimento do funcionamento cíclico do processo. Para este estudo exploratório, tal fato pode ter contribuído para um recorte enviesado dos estudos sobre aplicação de Psicologia Positiva na GD, uma vez que apenas parte do sistema pode ser o foco da remodelagem da GD e os termos utilizados nesta pesquisa não levaram à identificação desse conteúdo. Novos trabalhos podem ser conduzidos neste sentido, a partir da ampliação do olhar na realização da pesquisa bibliográfica.

Referências

AGUINIS, Herman. An expanded view of performance management. **Performance management: Putting research into practice**, p. 1-43, 2009b.

AGUINIS, Herman; GOTTFREDSON, Ryan K.; JOO, Harry. Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach. **Business Horizons**, v. 55, n. 2, p. 105-111, 2012.

AGUINIS, Herman; JOO, Harry; GOTTFREDSON, Ryan K. Why we hate performance management—And why we should love it. **Business Horizons**, v. 54, n. 6, p. 503-507, 2011.

ASPLUND, Jim; BLACKSMITH, Nikki. Strength-based goal setting. **Gallup Management Journal Online**, v. 1, 2012.

BAARD, Paul P.; DECI, Edward L.; RYAN, Richard M. Intrinsic need satisfaction: a motivational basis of performance and well-being in two work settings 1. **Journal of applied social psychology**, v. 34, n. 10, p. 2045-2068, 2004.

BAKKER, Arnold. Building engagement in the workplace. In: **The peak performing organization**. Routledge, 2008. p. 96-118.

BENDASSOLLI, Pedro F.; MALVEZZI, Sigmar. Desempenho no trabalho: definições, modelos teóricos e desafios à gestão. **O trabalho e as organizações: Atuações a partir da Psicologia**, p. 53-84, 2013.

BENDASSOLLI, Pedro Fernando. Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. **Psicologia argumento**, v. 30, n. 68, 2012.

BHATNAGAR, Vikas Rai; SINGHI, V.; GUPTA, R. K. From Performance Management System to Happiness Management System. In: **12th IHRM Conference: 10th to 13th December, Management Development Institute: Gurgaon**. 2012.

BISWAS-DIENER, Robert; KASHDAN, Todd B.; MINHAS, Gurpal. A dynamic approach to psychological strength development and intervention. **The Journal of Positive Psychology**, v. 6, n. 2, p. 106-118, 2011.

BOSWELL, Wendy R.; BOUDREAU, John W. Separating the developmental and evaluative performance appraisal uses. **Journal of business and Psychology**, v. 16, n. 3, p. 391-412, 2002.

BOWMAN, James S. Performance appraisal: Verisimilitude trumps veracity. **Public Personnel Management**, v. 28, n. 4, p. 557-576, 1999.

BRIM, Brian. Probing the dark side of employees' strengths. **Gallup Management Journal**, 2007.

BROLSMA, Emily. The Positive Performance Appraisal. 2013. Capstone. University of Pennsylvania.

BUCKINGHAM, Marcus et al. **Now, discover your strengths**. Simon and Schuster, 2001.

CAMERON, Kim; DUTTON, Jane (Ed.). **Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline**. Berrett-Koehler Publishers, 2003.

CHANG, Po-Chien; SUN, Keyi; WU, Ting. A study on the mechanisms of strengths-based psychological climate on employee innovation performance: a moderated mediation model. **Chinese Management Studies**, 2021.

CHAPMAN, Elizabeth F. et al. Human resource development and human resource management levers for sustained competitive advantage: Combining isomorphism and differentiation. **Journal of Management & Organization**, v. 24, n. 4, p. 533-550, 2018.

CHAVES, Solange Maia da Silva et al. Florescimento no trabalho: Impacto do perdão disposicional e do suporte social emocional. **Psicologia: Ciência e profissão**, v. 39, 2019.

COSTANTINI, Arianna et al. Implementing job crafting behaviors: Exploring the effects of a job crafting intervention based on the theory of planned behavior. **The Journal of Applied Behavioral Science**, p. 0021886320975913, 2020.

CRAVENS, Karen S.; OLIVER, Elizabeth Goad; STEWART, Jeanine S. Can a positive approach to performance evaluation help accomplish your goals?. **Business Horizons**, v. 53, n. 3, p. 269-279, 2010.

DEMEROUTI, Evangelia et al. Work-related flow and energy at work and at home: A study on the role of daily recovery. **Journal of Organizational Behavior**, v. 33, n. 2, p. 276-295, 2012.

DEVARAJAN, R.; MAHESHWARI, Shweta; VOHRA, Veena. Managing performance: Role of goal setting in creating work meaningfulness. **The Business & Management Review**, v. 9, n. 4, p. 261-274, 2018.

DI FIORE, Alessandro; SOUZA, Marcio. Are Peer Reviews the Future of Performance Evaluations? 2021. **Disponível em: <https://hbr.org/2021/01/are-peer-reviews-the-future-of-performance-evaluations>. Acesso em 15 de jul. 2021.**

DIENER, Ed. Subjective well-being: The science of happiness and a proposal for a national index. **American psychologist**, v. 55, n. 1, p. 34, 2000.

GHIELEN, Sanne. Increasing personal growth initiative using strengths-focused developmental performance appraisals. (2016) Master's thesis. Tilburg University.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. Editora Atlas SA, 2008.

GRAMMER, Hannah Foster; BERNHARDT, Adrian. Positive Performance Reviews Using Strengths-Based Goal Setting. **Positive Organizational Psychology Interventions: Design and Evaluation**, p. 65, 2021.

GRANT, Adam M.; SCHWARTZ, Barry. Too much of a good thing: The challenge and opportunity of the inverted U. **Perspectives on psychological science**, v. 6, n. 1, p. 61-76, 2011.

GREGORY, Jane Brodie; LEVY, Paul E. **Using feedback in organizational consulting**. American Psychological Association, 2015.

GRUMAN, Jamie A.; SAKS, Alan M. Performance management and employee engagement. **Human resource management review**, v. 21, n. 2, p. 123-136, 2011.

HODGES, Timothy D.; ASPLUND, Jim. Strengths development in the workplace. **Oxford handbook of positive psychology and work**, p. 213–220, 2010.

IBM SMARTER WORKFORCE INSTITUTE. The employee experience index: A new global measure of a human workplace and its impact. 2016.

KATZMAYR, Miriam. Employee experience as a new strategic approach to people management to enhance competitiveness/submitted by Miriam Katzmayr, BA. 2020. Tese de Doutorado. Universität Linz.

KEENAN, Elzette M.; MOSTERT, Karina. Perceived organisational support for strengths use: The factorial validity and reliability of a new scale in the banking industry. **SA Journal of Industrial Psychology**, v. 39, n. 1, p. 1-12, 2013. (Page & Vella-Broderick, 2008)

KEYES, Corey LM. Mental health in adolescence: Is America's youth flourishing?. **American journal of orthopsychiatry**, v. 76, n. 3, p. 395-402, 2006.

KIRSCH, Sarah Viviane. **Influência de liderança no capital psicológico: um estudo qualitativo**. 2021. Dissertação de Mestrado. Universidade de Évora.

KLUGER, Avraham N.; NIR, Dina. The feedforward interview. **Human Resource Management Review**, v. 20, n. 3, p. 235-246, 2010.

KNIGHT, Caroline; PATTERSON, Malcolm; DAWSON, Jeremy. Building work engagement: A systematic review and meta-analysis investigating the effectiveness of work engagement interventions. **Journal of organizational behavior**, v. 38, n. 6, p. 792-812, 2017.

LATHAM, Gary P.; LOCKE, Edwin A. New developments in and directions for goal-setting research. **European Psychologist**, v. 12, n. 4, p. 290-300, 2007.

LATHAM, John R. Performance Excellence Research: The Monfort Initiative. 2009. Disponível em: https://drjohnlatham.com/wp-content/uploads/2013/12/2009_NOLA.pdf. Acesso em 15 de jul. de 2021.

LIMA, Telma Cristiane Sasso de; MIOTO, Regina Célia Tamasso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katálisis**, v. 10, p. 37-45, 2007.

LOCKE, Edwin A.; LATHAM, Gary P. Has goal setting gone wild, or have its attackers abandoned good scholarship?. **Academy of management perspectives**, v. 23, n. 1, p. 17-23, 2009.

LUTHANS, Fred et al. Psychological capital development: toward a micro-intervention. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 27, n. 3, p. 387-393, 2006.

LUTHANS, Fred et al. **Psychological capital: Developing the human competitive edge**. Oxford: Oxford University Press, 2007.

LUTHANS, Fred. The need for and meaning of positive organizational behavior. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of**

Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, v. 23, n. 6, p. 695-706, 2002.

LUTHANS, Fred; AVOLIO, Bruce J. The “point” of positive organizational behavior. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, v. 30, n. 2, p. 291-307, 2009.

LUTHANS, Fred; LUTHANS, Kyle W.; LUTHANS, Brett C. Positive psychological capital: Beyond human and social capital. 2004.

LYUBOMIRSKY, Sonja; LAYOUS, Kristin. How do simple positive activities increase well-being?. *Current directions in psychological science*, v. 22, n. 1, p. 57-62, 2013.

MARR, B. The future of performance management: How AI and big data combat workplace Bias. **Forbes**. 2017. Disponível em: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2017/01/17/the-future-of-performance-management-how-ai-and-big-data-combat-workplace-bias/?sh=2c5b9484a0d1>. Acesso em 15 de jul. de 2021.

MOTOWIDLO, Stephan J.; VAN SCOTTER, James R. Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. **Journal of Applied psychology**, v. 79, n. 4, p. 475, 1994.

NAKAMURA, Jeanne; CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly. Flow theory and research. **Handbook of positive psychology**, p. 195-206, 2009.

NIEMIEC, Ryan M. VIA character strengths: Research and practice (The first 10 years). In: **Well-being and cultures**. Springer, Dordrecht, 2013. p. 11-29.

PETERSON, Christopher. **A primer in positive psychology**. Oxford university press, 2006.

PULAKOS, Elaine D. et al. Predicting adaptive performance: Further tests of a model of adaptability. **Human performance**, v. 15, n. 4, p. 299-323, 2002.

QUINONES, Frank; SOSA-FEY, Josephine. PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEMS: WHAT IS THE IMPACT ON EMPLOYEE MOTIVATION, COMMITMENT, AND WORK PERFORMANCE?. **International Journal of Management and Human Resources**, v. 6, n. 1, p. 99-111, 2018.

RATH, Tom; CONCHIE, Barry. **Strengths based leadership**. New York, NY: Gallup Press, 2008.

REIFSCHNEIDER, Marina Becker. Considerations on performance evaluation. **Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação**, v. 16, n. 58, p. 47-58, 2008.

ROBERTS, Laura Morgan et al. How to play to your strengths. **Harvard Business Review**, v. 83, n. 1, p. 74-80, 2005.

ROCHE, Maree; HAAR, Jarrod M.; LUTHANS, Fred. The role of mindfulness and psychological capital on the well-being of leaders. **Journal of occupational health psychology**, v. 19, n. 4, p. 476, 2014.

RUST, Teri; DIESSNER, Rhett; READE, Lindsay. Strengths only or strengths and relative weaknesses? A preliminary study. **The Journal of Psychology**, v. 143, n. 5, p. 465-476, 2009.

RYAN, Richard M.; DECI, Edward L. Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. **American psychologist**, v. 55, n. 1, p. 68, 2000.

SCHAUFELI, Wilmar B.; BAKKER, Arnold B. Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. **Work engagement: A handbook of essential theory and research**, v. 12, p. 10-24, 2010.

SELIGMAN, Martin EP. csikszentmihalyi M. **Positive psychology-An introduction. American Psychology**, v. 55, n. 1, p. 5-14, 2000.

TAVARES, Ariane Serpeloni; TAVARES, Felipe Mattos. Conversando sobre Desempenho: como o feedback e a avaliação de desempenho podem contribuir para os resultados da organização. **Revista de Administração do Unisal**, v. 7, n. 12, 2017.

THOMAS, Kenneth Wayne. Intrinsic motivation at work: Building energy & commitment. Berrett-Koehler Publishers, 2000.

VAN WOERKOM, Marianne; DE BRUIJN, Maaïke. Why performance appraisal does not lead to performance improvement: Excellent performance as a function of uniqueness instead of uniformity. **Industrial and Organizational Psychology**, v. 9, n. 2, p. 275-281, 2016.

VAN WOERKOM, Marianne; KROON, Brigitte. The effect of strengths-based performance appraisal on perceived supervisor support and the motivation to improve performance. *Frontiers in Psychology*, v. 11, p. 1883, 2020.

WIGERT, B. E. N.; HARTE, J. Re-engineering performance management. **Gallup.com. Viewed: March**, v. 6, p. 2019, 2017.

XANTHOPOULOU, Despoina et al. Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. **Journal of Vocational behavior**, v. 74, n. 3, p. 235-244, 2009.

YOUNG, Stephen F. et al. How empathic concern helps leaders in providing negative feedback: A two-study examination. **Journal of occupational and organizational psychology**, v. 90, n. 4, p. 535-558, 2017.

YOUSSEF, Carolyn M.; LUTHANS, Fred. Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. **Journal of management**, v. 33, n. 5, p. 774-800, 2007.